



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ

Заглавие

Проектная работа Корпоративной образовательной программы ОАО «РЖД» в формате Executive MBA

Авторы: Имя 1

Имя 2

Тьютор: Имя 3

Дата защиты:

19.06.2009

Санкт-Петербург
2009

Содержание

Резюме.....	3
Введение.....	4
Глава 1. Обзор теоретических источников.....	5
1.1. Понятие организации и организационной структуры управления. Виды организационных структур.....	5
1.2. Технология разработки организационной структуры управления. Методы проектирования ОСУ.....	7
1.3. Взаимосвязь ОСУ и стратегии.....	9
Глава 2. Методология исследования.....	10
2.1. Методология проведения анализа внешней и внутренней среды организации	
2.1.1. PEST - анализ.....	10
2.1.2. SWOT - анализ.....	12
2.2. Методология проведения анализа видов деятельности и стратегии организации.....	14
2.3. Методология проведения диагностики организационной структуры управления.....	15
2.3.1. Основные этапы проведения диагностики.....	15
2.3.2. Методы исследования организационной структуры.....	16
2.4. Методы сбора информации.....	17
Глава 3. Анализ организационной структуры управления железнодорожными станциями Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД".....	19
3.1. Железнодорожные станции Мурманского отделения Октябрьской железной дороги ОАО "РЖД" как субъект транспортной отрасли РФ.....	19
3.2. Анализ внешней и внутренней среды железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД".....	19
3.3. Диагностика организационной структуры управления.....	21
3.4. Анализ целей организации.....	24
Глава 4. Выводы по результатам исследования.....	25
4.1. Результаты анализа внешней и внутренней среды организации.....	25
4.2. Достоинства и недостатки существующей организационной структуры.....	25
Глава 5. Управленческие следствия (рекомендации).....	27
5.1. План оптимизации организационной структуры управления.....	27
5.2. Мероприятия оптимизации.....	28
5.3. Оценка эффективности проекта по оптимизации структуры управления.....	29
Список источников.....	30
Приложения	
Приложение 1 Состав подразделений Мурманского Отделения Октябрьской железной дороги ОАО "РЖД"	
Приложение 2 Организационная структура управления железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" (факт/план)	
Приложение 3 Численность персонала железнодорожных станций НОД - 5	
Приложение 4 Результаты PEST и SWOT - анализа железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД"	

Резюме

Как обеспечить эффективное управление станцией в условиях реформирования Холдинга ОАО "РЖД"? Как оптимизировать структуру управления железнодорожными станциями, находящимися на полигоне управления Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" для достижения стратегических целей организации? С помощью каких методов и инструментов осуществить изменения и получить экономический эффект? Вот главные вопросы настоящего исследования.

В процессе работы над проектом были проведены такие исследования как:

- стратегический анализ - анализ внешней среды и целей, а также - анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей железнодорожных станций, находящихся на полигоне управления Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД";

- диагностика существующей организационной структуры управления.

В результате исследований выяснилось, что существующая структура управления недостаточно эффективна и нуждается в реформировании. В проекте предлагается объединить 10 железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД", территориально расположенных вблизи участковой станции Кандалакша (1 класса) и обслуживаемых маневровыми локомотивами данной станции в единый железнодорожный узел с опорной станцией Кандалакша и осуществлять планирование деятельности каждой прикрепленной функциональной единицей (станцией) по целям.

Реализация данного проекта позволит:

- 1) создать организационную структуру управления согласно стратегическим целям организации и каждой структурной единицы (станции);

- 2) сократить уровни управления, что обеспечит большую гибкость и мобильность системы;

- 3) сократить затраты на оплату труда работников станций на 5 762,3 тыс. руб. в год.

Введение

Задача исследования состоит в том, чтобы установить, способствует ли организационная структура управления железнодорожными станциями Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" достижению стратегических целей Холдинга "РЖД".

Цель работы - разработать организационную структуру управления железнодорожным узлом с опорной станцией Кандалакша и 10-тью прикрепленными к ней железнодорожными станциями, которая способствовала бы достижению стратегических целей Холдинга "РЖД".

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие вопросы:

- 1) Исследовать теоретические концепции в области проектирования организационных структур управления;
- 2) Провести анализ внешней и внутренней среды железнодорожных станций, территориально расположенных вблизи участковой станции Кандалакша Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД";
- 3) Проанализировать существующую структуру управления железнодорожными станциями, территориально расположенных вблизи участковой станции Кандалакша Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД", для чего - провести диагностику;
- 4) Локализовать выявленные в ходе анализа проблемы существующей организационной структуры управления;
- 5) Разработать план оптимизации организационной структуры управления и необходимые мероприятия;
- 6) Оценить вероятную эффективность результата оптимизации.

Дипломный проект состоит из пяти глав.

В первой главе рассмотрены теоретические концепции в области проектирования организационных структур управления.

Во второй главе дается описание общих подходов к проведению исследования, а также - конкретных используемых методов исследования.

Третья глава посвящена анализу организационной структуры управления железнодорожными станциями, территориально расположенными вблизи участковой станции Кандалакша.

Выводы по результатам исследования отражены в четвертой главе.

В пятой главе приведены рекомендации по оптимизации организационной структуры управления, направленные на повышение эффективности производственной и хозяйственной деятельности железнодорожных станций и произведена вероятная оценка результата.

Глава 1. Обзор теоретических источников

1.1. Понятие организации и организационной структуры управления. Виды организационных структур

Ч. Барнард понимал организацию как "вид кооперации людей, который отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью".

М. Мескон писал, что "организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента".

Основными значимыми чертами организации являются:

- наличие двух или более людей, считающих себя членами одной группы;
- наличие общей, совместной деятельности этих людей;
- наличие определенных механизмов или системы координации деятельности;
- наличие по крайней мере одной общей цели, разделяемой и принимаемой абсолютным большинством (в группе).

Соединив эти характеристики, можно получить практическое определение организации:

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Канадский бизнес-консультант Г. Минцберг выделил шесть базисных частей организации, таких как: операционное ядро; стратегическая верхушка; срединная линия; техноструктура; вспомогательный персонал; идеология [14].

Все эти шесть частей находятся в неразрывной логической и функциональной связи друг с другом.

О том, как функционируют организации, написано много, и представляется целесообразным рассмотреть различные теории организации.

Классическая, или научная, школа менеджмента, представленная Х. Файолем (1916), Ф.Тейлором (1911) и Л.Урвиком (1947), верила в контроль, порядок и соблюдение формальных условий.

Бюрократическая модель организации описана Перроу (1980). Это попытка представить организацию как машину, и поэтому ее можно связать с некоторыми идеями, возникшими в классической школе.

Классическая и бюрократическая модели впервые были подвергнуты сомнению Бернардом (1938). Он подчеркнул значение неформальной структуры - сети неформальных социальных ролей и отношений, которые сильно влияют на образ действий формальной структуры [4].

В 1960-х гг. внимание было полностью перенесено на поведение работников в организациях. Ученые-бихевиористы, такие как Аргирис (1957), Ф. Герцберг и др. (1957), Д. Макгрегор (1960) и Р. Ликерт (1961), приняли гуманистическую точку зрения на тот вклад, который могут вносить работники, и то, каким образом их лучше всего мотивировать.

Миллер и Райс (1967) высказали другое предположение о том, как функционируют организации. Они полагали, что организации следует рассматривать как открытые системы, которые все время подвергаются воздействию окружающей среды и, в свою очередь, влияют на нее. Основная характеристика организации как открытой системы состоит в том, что она преобразует вводимые ресурсы в продукцию в рамках своей среды [4].

Вероятностную школу составляют такие авторы, как Т. Бернс и Сталкер (1961), Д. Вудворд (1965) и П. Лоуренс и Д. Лорш (1976). Они анализировали различные организации и пришли к выводу, что их структуры и методы действий являются производными от условий, в которых они существуют.

Г. Минцберг (1983) анализировал организации, разделив их на 5 общих типов, или конфигураций:

- простая структура - доминирует верхушка организации с централизованным принятием решений;
- механическая бюрократия - характеризуется стандартизацией рабочих процессов и сильной опорой на системы;
- профессиональная бюрократия - стандартизация навыков обеспечивает наилучшее согласованное действие механизмов;
- дивизиональные структуры - власть спускается сверху, а работы сгруппированы и ими управляют в соответствии со стандартизованными нормами;
- произвольность - власть избирательно передана от центра к рабочим группам, которые имеют право координировать работу внутри и между собой, контролируя друг друга [14].

П. Друкер (1988) указывал, что организации создаются благодаря развитию новых технологий и широкому использованию знаний работников, "что все уровни управления не должны ни принимать решения, ни руководить. Вместо этого их главная, если не единственная, функция - служить переключателем - усиливать слабые, ненаправленные сигналы, которые передаются по каналам коммуникаций в традиционной доинформационной организации" [6].

Все организации имеют некоторый тип более или менее формализованной структуры. Чайлд (1977) определял ее как содержащую "все случайные и закономерные приходящие в голову характеристики, которые помогают формировать поведение членов организации". Структуры включают в себя сеть социальных ролей и взаимоотношений и являются гарантией того, что общие усилия определенным образом организованы и направлены на достижение конкретных целей [2].

Организации различны по своей сложности, по любой организации необходимо распределять общие управленческие задачи в различные сферы деятельности, распределять эти сферы деятельности по разным частям организации и устанавливать средства, чтобы контролировать, координировать и объединять их.

Структуру организации можно рассматривать как основу, которая позволяет организации работать. Она состоит из единиц - отделов, секторов, управлений и официально назначенных рабочих групп, в которых сгруппированы работы, связанные с отдельными процессами, проектами, продуктами, рынками, потребителями, географическими зонами или профессиональными отраслями знаний. Структура показывает, кто отвечает за управление, координацию и выполнение этих работ, и определяет иерархию управления "субординацию", ясно показывая, таким образом, кто, перед кем и за что отвечает на каждом уровне организации [11].

Все структуры управления можно разделить на два типа: бюрократические и адаптивные.

Эффективные организации, оперирующие в стабильном окружении с низким уровнем неопределенности, имеют тенденцию развивать бюрократические (механистические) структуры. Организации, оперирующие в меняющемся окружении с высоким уровнем неопределенности, имеют тенденцию развивать адаптивные (органические) структуры [15].

Бюрократические организационные структуры управления строятся таким образом, чтобы работники и функции вели себя предсказуемым образом и были ответственными за свои действия. Можно выделить ряд основных характеристик таких структур:

- централизованная иерархия полномочий;
- коммуникации и принятие решений по принципу "сверху вниз";

- высокий уровень использования стандартов: много детальных правил и стандартных операционных процедур;

- четко специфицированные задачи и роли и определенное разделение труда.

К бюрократическим структурам относятся: линейная ОСУ; функциональная ОСУ; комбинированные ОСУ (линейно-штабная и ограниченного функционализма); дивизиональные ОСУ (продуктовая, региональная).

Адаптивные организационные структуры управления создаются так, чтобы работники и функции могли вести себя гибко и реагировать быстро на стремительно изменяющиеся и необычные ситуации. Их основные характеристики:

- децентрализованная иерархия полномочий;

- горизонтальные коммуникации и децентрализованная система принятия решений;

- широкое использование прямого взаимодействия (взаимного приспособления): использование коммуникаций "лицом к лицу", межфункциональных групп и команд;

- сознательно нечетко определенные задачи и роли и свободное разделение труда. Работники вовлекаются в деятельность за пределами своих ролей, берут на себя новую ответственность, в случае, если в этом возникает необходимость.

К адаптивным структурам относятся: проектная ОСУ; матричная ОСУ.

1.2. Технология разработки организационной структуры управления. Методы проектирования ОСУ

Процесс разработки проекта организационной структуры управления называют организационным проектированием.

При проектировании организационных структур управления учитываются такие принципы, как:

- соответствие организационной структуры содержанию деятельности объекта управления;

- способность к трансформации;

- оперативность в передаче управляющего воздействия;

- оптимизация уровней управления;

- сбалансированность прав и полномочий;

- равномерность нагрузки на все звенья управления;

- сопряженность (согласованность) деятельности всех структурных подразделений организации [20].

Последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале необходимо осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи - подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, - а потом составляются конкретные правила. Согласно классической теории организации структура организации должна разрабатываться сверху вниз.

Процесс разработки организационной структуры управления включает следующие этапы организационного проектирования:

- выбор типа организационной структуры, соответствующего стратегии организации;

- установление иерархии организации и ее звенности на основе распределения полномочий и ответственности;

- установление состава, содержания и объема функций, которые должны реализоваться в процессе управления, деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим функциям (функциональная департаментализация);
- обеспечение рационального соотношения централизации и децентрализации с учетом возможной диверсификации и интеграции;
- распределение функций между линейными и штабными подразделениями;
- установление структуры системы как горизонтальной (технологической), так и вертикальной (управляющей) на основе специализированного и вертикального разделения;
- определение состава элементов организационной структуры управления в ко-свенном и качественном отношении и их размещение в пространстве, т.е. формирования подразделений;
- расчет численности и определение квалификационного состава работников аппарата управления, распределение их по структурным подразделениям, функциям управления и рабочим местам;
- разработка отношений субординации, обеспечивающих единство власти (каждый работник должен получать указания только от одного руководителя);
- установление характера информационных взаимосвязей элементов системы;
- адаптация содержания потоков информации и каналов их движения к потребностям, связанным с принятием решений, и к моделям информационного обеспечения соответствующих подразделений организации;
- формирование структуры документооборота и создание информационного обеспечения организации производства;
- разработка нормативной базы организации производства для конкретных производственных систем (подсистем);
- создание коммуникаций между подразделениями и координация;
- разработка регламента процессов, происходящих в системе;
- подготовка положений о каждом структурном подразделении с четким обозначением его места в общей структуре, с указанием определяющих средств и методов решений, стоящих перед ним, задач;
- составление должностных инструкций для руководителей структурных подразделений и других работников аппарата управления, фиксирующих характер деятельности и служебное положение каждого из них;
- установление экономических отношений между участниками производственного процесса - подразделениями или отдельными исполнителями [18].

При проектировании организационной структуры управления могут быть использованы следующие современные подходы:

- 1) синтез формирования структуры из некоторых ее первичных элементов на основе анализа функций;
- 2) матрично-органический подход - структура организации проектируется на основе потребностей и запросов потребителей;
- 3) рационализации технологии организационных процессов - решение проблемы организации планирования, контроля, регулирования;
- 4) организационных изменений - этот подход предполагает использование социально-психологических методов воздействия на организацию с целью совершенного ее построения и функционирования;
- 5) ситуационный выбор характеристик организационной структуры управления [3].

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: аналогий; экспертно-аналитического; структуризации целей; организационного моделирования [9].

Таким образом, организационная структура управления в значительной мере определяет результативность взаимодействия подразделений и эффективность функционирования управляющей системы в целом. Поэтому она должна строиться с таким расчетом, чтобы обеспечивать достижение целей организации с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Формирование организационных структур управления должно быть направлено на концентрацию однородных видов управленческой деятельности, ликвидацию многоступенчатости и устранение излишних звеньев управления.

1.3. Взаимосвязь ОСУ и стратегии

Изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре организации. При этом структура должна следовать за стратегией, а не наоборот.

Процесс выбора или изменения организационной структуры строится по следующей схеме:

- 1) принятие решения о централизации (децентрализации);
- 2) определение задач и функций, выполняемых в организации, имеющих критическое значение для осуществления стратегии и, степени необходимости проведения изменений для воплощения этих задач и функций;
- 3) установление связи между выделенными стратегическими задачами и функциями и рутинными функциями, выполняемыми в организации;
- 4) формирование структурных единиц организации, в основе которых лежат стратегически важные задачи и функции;
- 5) определение степени самостоятельности каждой структурной единицы в принятии решений и уровней в иерархии, на которых происходит принятие решения относительно деятельности структурных единиц бизнеса;
- 6) установление организационных связей между единицами бизнеса, что предполагает фиксацию их мест в организационной иерархии, определение форм и способов коммуникации руководителей и представителей единиц бизнеса, а также степени и формы участия в выработке общеорганизационной стратегии;
- 7) определение того, могут ли неосновные виды деятельности выполняться за пределами компании более эффективно, чем самой организацией [17].

Глава 2. Методология исследования

Задача исследования состоит в том, чтобы установить, способствует ли организационная структура управления железнодорожными станциями Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" достижению стратегических целей Холдинга "РЖД".

Главная задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее стратегических целей, и тем самым давало бы возможность эффективно функционировать в долгосрочной перспективе.

Для нашего исследования необходим анализ существующего устройства организации и тех факторов, которые могут повлиять на организацию в настоящем или будущем. В число таких факторов входят следующие: внешнее окружение; внутренняя среда; стратегические цели организации; виды деятельности; организационная структура управления.

Процесс исследования состоит из следующих этапов:

- 1) Анализ внешней и внутренней среды организации;
- 2) Анализ видов деятельности, стратегии и целей организации;
- 3) Диагностика организационной структуры управления;
- 4) Анализ соответствия структуры управления целям организации. Выявление основных проблем управления.

2.1. Методология проведения анализа внешней и внутренней среды организации

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией.

С целью проведения стратегического анализа деятельности железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги ОАО "РЖД" будет проведен анализ макроокружения организации с применением методики PEST - анализа (разновидность STEP-анализа) и анализ внутренней среды организации - с использованием методики SWOT - анализа.

Предполагается, что по результатам стратегического анализа будут выявлены возможности и угрозы, которые могут возникнуть в организации в будущем, сильные и слабые стороны организации, что позволит определить стратегию и общую политику предприятия в части оптимизации организационной структуры управления.

2.1.1. PEST - анализ

Для анализа макроокружения железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" будет использована методика PEST-анализа, с помощью которого возможно оценить влияние на деятельность компании основных политических, экономических, социальных и технологических факторов.

Политический компонент макроокружения изучается для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политического фактора должно концентрироваться на исследовании планов правительства относительно различных отраслей экономики и

регионов страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых правовых норм, регулирующих экономические процессы транспортной отрасли РФ и т.п.

Изучение **экономических факторов** предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции; уровней безработицы, процентной ставки, производительности труда; норм налогообложения, платежного баланса, накопления и т.п. При изучении экономического фактора важно обращать внимание на такие показатели, как общий уровень экономического развития в регионе, добыча природных ресурсов, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образования и профессиональной подготовки рабочей силы и величина заработной платы.

Анализ экономических факторов должен быть направлен на комплексную оценку состояния экономики. В первую очередь это фиксация уровней риска, напряженности конкуренции и деловой привлекательности.

Анализ **социальных факторов** (общественных отношений и структуры населения в макроокружении) направлен на то, чтобы уяснить влияние на организацию таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни, существующие в обществе обычаи и верования, разделяемые людьми ценности, рост и миграция населения, уровень образования, мобильность людей и т.п. Особенность социально-демографических факторов состоит в том, что они влияют как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации.

Анализ **технологического состояния** макросреды позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для транспортной отрасли РФ, для совершенствования транспортных средств (в частности, железнодорожных вагонов), а также - транспортной инфраструктуры РФ.

Изучение технологических новаций макроокружения способствует выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не задержаться слишком долго с использованием когда-то передовой технологии в области транспорта и связи [8].

Методика использования PEST-анализа предполагает следующие этапы:

- 1) определение объекта анализа;
- 2) определение критериев отбора и отбор экспертов;
- 3) разработка формата для занесения результатов анализа факторов макросреды экспертами и разработка итоговой формы анализа;
- 4) заполнение формы PEST-анализа;
- 5) подготовка итоговой оценки влияния факторов макросреды;
- 6) использование результатов в ходе стратегического планирования и дальнейших действиях [12].

Для анализа макросреды посредством PEST-анализа была сформирована группа экспертов, в которую вошли сотрудники ОАО "РЖД", руководство и сотрудники Филиала ОАО "РЖД", а также деловые партнеры из числа участников транспортной отрасли РФ.

Данный вид анализа может проводиться с использованием различных форматов, часто это два варианта: простая четырехпольная матрица и табличная форма STEP-анализа.

Для анализа макросреды экспертами была выбрана табличная форма PEST-анализа, которая представлена в таблице 2.1.

Процедура PEST-анализа предполагает оценку вероятных событий, поэтому на основании выделенных факторов сначала следует сформулировать возможные события. Далее - эксперты проведут оценку вероятности и важности возможных событий (по 10-бальной шкале), вызванных влиянием основных факторов макросреды

железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД", и направление этого влияния (как произведение вероятности и важности возможных событий).

Таблица 2.1

Табличная форма для проведения PEST-анализа

Группы факторов	События / факторы	Опасности / возможности	Вероятность	Важность	Степень влияния	Меры / действия
Политические (P)						
Экономические (E)						
Социальные (S)						
Технологические (T)						

На основании опроса экспертов будут рассчитаны средние округленные значения и осуществлен итоговый прогноз влияния факторов макросреды на деятельность железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД".

2.1.2. SWOT - анализ

Для анализа внутренней среды железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" будет использован SWOT-анализ.

SWOT-анализ дает общую картину внутрифирменной ситуации и является неотъемлемым компонентом построения наиболее оптимальной стратегии [12]. При использовании SWOT-анализа значимые факторы и явления разделяются на четыре категории: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности), Threats (Угрозы).

Этапы применения методики SWOT – анализа:

- 1) определение объекта анализа;
- 2) определение критериев отбора и отбор экспертов;
- 3) разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и итоговой формы;

4) заполнение согласованного экспертами SWOT-анализа в два этапа:

А) каждый эксперт выбирает набор факторов микросреды и внутренней среды предприятия, которые он оценивает как наиболее важные, по группам – сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы рыночной среды;

Б) эксперт сопоставляет данные четырех групп факторов для разработки возможных стратегий (обычно проводится общее обсуждение);

5) подготовка итогового формата анализа микросреды и внутренней среды организации (табл. 2.2).

Внутренняя среда компании (сильные и слабые стороны) анализируется по компонентам:

1. Взаимоотношения компании со сторонними организациями.

2. Менеджмент: организационная структура; корпоративная культура; политика собственников; производство; логистика; управление человеческими ресурсами и т.д.

3. Маркетинг: элементы маркетинговой стратегии: цена, услуги, сбыт, продвижение; система разработки и ввода новых услуг; управление взаимоотношениями; сегментирование; позиционирование и т.д.

4. Финансовое управление;

5. Управление информацией;

6. Управление качеством [18]..

Таблица 2.2

SWOT - анализ

S (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ)	W (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
O (ВОЗМОЖНОСТИ)	T (УГРОЗЫ)
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Внешняя среда компании (возможности и угрозы) анализируется по компонентам: общество; тенденции развития рынка; конкуренция; распределение; потребители; технология.

После заполнения SWOT-матрицы дается ответ на следующие вопросы:

1) как сильные стороны могут помочь в использовании возникающих во внешней среде возможностей и противодействию угрозам окружения?

2) как слабые стороны могут помешать использованию возникающих во внешней среде возможностей и противодействию угрозам окружения?

В результате этого анализа формируется понимание текущего состояния, и вырабатываются предложения по изменениям анализируемого объекта (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Оценка SWOT-матрицы

Критерий	Возможность	Угроза
Сильные стороны	позволят ли данные сильные стороны получить преимущества благодаря данной возможности?	позволят ли данные сильной стороны избежать этой угрозы?
Слабые стороны	препятствуют ли данные слабые стороны использованию этой возможности?	препятствуют ли данные слабые стороны избеганию этой угрозы?

В качестве объекта анализа выбран рынок транспортных услуг РФ.

Итак, профессионально проведенный анализ внутренней среды железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" позволит выявить преимущества и недостатки существующей стратегии, учесть их при разработке новой организационной структуры управления, а также - выявить возможности и слабые стороны организации.

2.2. Методология проведения анализа видов деятельности и стратегии организации

Анализ видов деятельности предполагает:

- выделение основных видов деятельности железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" и их описание;

- анализ установления соответствия - "какая работа выполняется" и "какая работа должна выполняться" в организации для того, чтобы она могла достичь своих целей в существующем внешнем окружении. Анализ охватывает следующие пункты: что делается, чего не делается, кто это делает, где и в каком количестве.

В процессе анализа видов деятельности необходимо получить ответы на следующие основные вопросы: "Обеспечиваются ли должным образом все необходимые виды деятельности?", "Делаем ли мы что-нибудь, чтобы сократить затраты организации?", "Каким образом сделать функционирование организации более эффективным?", "Как сделать организацию более устойчивой к изменениям внешней среды?".

Анализ стратегии Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" предполагает получение ответов на следующие вопросы:

- Какова стратегия Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" на рынке транспортных услуг?

- Насколько эффективна действующая стратегия организации?

- Какие стратегические цели ставит перед собой организация в настоящее время?

- С какими проблемами сталкиваются организация?

Стратегия - это фундаментальная модель существующих и планируемых задач, распределения ресурсов и взаимосвязей организации с рынками, конкурентами и другими факторами внешней среды (Ламбен, 2008).

Задача реализации стратегии состоит в понимании того, что необходимо сделать, чтобы стратегия работала, и были соблюдены намеченные сроки ее исполнения. Работа по реализации стратегии первоначально относится к сфере административных задач, которая включает в себя следующие основные моменты:

- создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии;

- управление бюджетом с целью эффективного использования средств;

- определение политики организации, обеспечивающей реализацию стратегии;

- мотивацию служащих для более эффективной работы; при необходимости видоизменение их обязанностей и характера работы с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;

- увязывание размеров вознаграждения с достижением намеченных результатов;

- создание благоприятной атмосферы внутри организации для успешного выполнения намеченной цели;

- создание внутренних условий, обеспечивающих персоналу организации условия для ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей;

- использование самого передового опыта для постоянного улучшения работы;

- обеспечение внутреннего руководства, необходимого для продвижения по пути реализации стратегии и контроля за тем, как стратегия должна быть выполнена (Томпсон и Стрикленд, 2003).

После проведения анализа стратегии, необходимо провести **анализ целей** железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги - филиала ОАО "РЖД".

2.3. Методология проведения диагностики организационной структуры управления

Целью проведения диагностики организационной структуры управления железнодорожными станциями Мурманского отделения Октябрьской железной дороги - филиала ОАО "РЖД" является поиск путей и методов совершенствования системных характеристик организационной структуры управления.

Системные характеристики – это цели системы управления, функции управления, управленческие решения и структура управления.

В основу исследования положены следующие подходы:

1) Системный подход, означающий исследование железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги ОАО "РЖД" как системы, включающей в себя все составные элементы или характеристики организации (методы управления, технология управления, организационная структура, кадры управления, технические средства управления, информация). Рассматриваются связи объекта между элементами, а также внешние связи объекта, позволяющие рассматривать его как подсистему для более высокого уровня;

2) Функциональный подход, означающий исследование функций управления, обеспечивающих принятие управленческих решений заданного уровня качества;

3) Творческий коллективный подход для поиска наиболее экономичного и эффективного варианта совершенствования системы управления.

Анализ структуры должен затронуть способы объединения различных видов деятельности в группы, количество уровней в иерархии, степень децентрализации власти (передача полномочий к подразделениям и стратегическим бизнес-единицам). Также следует проанализировать, где в структуре организации размещены такие функции, как финансы, персонал, исследования и разработки (например, существуют ли они в качестве центральных отделов или интегрированы в подразделения отдельных бизнес-единиц), и каковы взаимоотношения между различными подразделениями (особое внимание уделяется методам коммуникации и сотрудничества между ними).

Следует уделить внимание логике группировки функций и децентрализации; объему контрольных функций руководителей (количеству отдельных функций или сотрудников, за которых несут ответственность руководители) и перекрыванию функций между различными службами или, наоборот, пробелам, которые приводят к тому, что какими-то функциями пренебрегают, а также наличию ненужных отделов, подразделений, служб или уровней управления.

2.3.1. Основные этапы проведения диагностики

Этапы проведения диагностики организационной структуры управления железнодорожными станциями Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД":

1) Определение предмета диагностики: постановка управленческой цели и определение задач исследования. Определение объекта диагностики: выбор изучаемых аспектов организационной структуры управления.

2) Выбор стратегии получения информации для анализа. Разработка методического и практического инструментария.

3) Проведение диагностики организационной структуры с помощью выбранного инструментария.

4) Анализ полученных данных и обобщение результатов.

5) Выявление недостатков существующей структуры управления. Создание базы для прогноза и принятия управленческих решений в области оптимизации

организационной структуры управления. Прогнозирование возможных проблем в сфере управления организацией.

2.3.2. Методы исследования организационной структуры

Для анализа организационной структуры управления железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги ОАО "РЖД" будут использованы следующие методы:

1) Метод анализа иерархий позволяет определить уровни подчинения элементов в системе. Рассматривая структуру, выделяют уровни декомпозиции, которые отражают иерархические уровни управления. Выделение уровней иерархии осуществляется на основе функционального принципа управления.

В процессе анализа иерархий определяют структуру организации, а также выявляют связи между ее подразделениями.

2) Метод дерева целей предполагает построение дерева целей организации (при этом вершиной дерева целей является генеральная цель, а ветвями - подцели, решение которых обеспечивает достижение целей).

Таким образом, дерево цели организации - это структурное отображение распределения целей по уровням управления. Такое дерево целей строится для каждого уровня управления, а затем производится объединение дерева целей каждого уровня в общее дерево целей организации. В процессе анализа целей выделяют функции структурных единиц (или задачи).

3) Количественный анализ (финансовый анализ, в частности - анализ затрат на управление, - персонал) предполагает анализ затрат на персонал (каждую категорию работников) в статике и динамике. Затраты на персонал при этом состоят из заработной платы, отчислений на социальные нужды и затрат на обучение. В качестве результатов анализа предполагается выделить наиболее затратные подразделения в общей структуре управления.

4) Анализ документов заключается в проведении всестороннего исследования документов организации: учредительных документов, положений о подразделениях, должностных инструкций и т.д. Цель анализа документов заключается в: выделении целей и функций структурных единиц, порядка функционирования и осуществления контроля над деятельностью структурных единиц, выявлении "пробелов" в документальном закреплении полномочий отдельных сотрудников и (или) структурных единиц. В процессе анализа документов

5) Качественный анализ (метод экспертных оценок) организационных процессов предполагает анализ:

- процессов взаимодействия и социальных взаимосвязей;
- процессов коммуникации (передачи информации);
- поведения группы;
- поведения руководителей, проявления властных полномочий, проведения политики организации.

6) Метод круглого стола предполагает получение ответов на проблемные вопросы путем их открытого обсуждения в рамках совещания путем фиксирования свободных высказываний мнений участника совещания.

2.4. Методы сбора информации

Получение информации при проведении исследования железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" будет производиться двумя способами:

1) Исследование вторичных источников данных.

Cooper и Schindler (2001) подчеркивают необходимость исследования вторичных источников данных с целью избежать дублирования, если ранее собранные данные могут обеспечить достаточную информацию для принятия решения.

В моем исследовании изучение вторичных источников данных включало два направления:

1) Исследование литературы по теме исследования (книги, статьи из журналов и источников сети Internet). Результаты литературного обзора приведены в главе 1 настоящей работы.

2) Исследование внутрифирменной информации по железнодорожным станциям Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД", в том числе: устава и положения о Мурманском отделении Октябрьской железной дороги – филиала ОАО «РЖД»; Положения о железнодорожной станции, утвержденного ОАО «РЖД» № ВМ-12182 от 29.12.2006г., финансовой и бухгалтерской отчетности организации, документации, связанной с управлением человеческими ресурсами (штатного расписания железнодорожных станций, должностных инструкций руководителей и специалистов и служащих железнодорожных станций, инструкционных карт рабочих профессий), а также перспективные планы развития Мурманского транспортного узла.

Результаты исследования вторичных источников данных не содержат достаточной информации для ответа на вопросы исследования и основной вопрос управления - будет ли способствовать действующая организационная структура управления достижению стратегических целей, стоящих перед железнодорожными станциями и Мурманским отделением в целом. Поэтому также необходимо использовать первичные источники данных, которые предполагается получить путем проведения "полевых" исследований в форме интервью, коллективных обсуждений и привлечения экспертов.

2) Проведение "полевых" исследований

Интервьюирование

Вслед за изучением вторичных источников данных в исследовании целей организации и организационной структуры будут использованы личные интервью с руководителями железнодорожных станций, начальниками отделов и секторов Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД".

Интервью - это проводимая по заранее разработанному плану беседа, предполагающая прямой контакт интервьюера с респондентом, в ходе которого интервьюер фиксирует ответы респондента.

Использование интервью как метода сбора данных о целях организации и организационной структуре, а также о соответствии организационной структуры стратегическим целям, стоящим перед железнодорожными станциями и Мурманским отделением в целом обусловлено следующими факторами:

1) существует множество вопросов, на которые хотелось получить более полный ответ, нежели при исследовании вторичных источников данных.

2) существует необходимость в том, чтобы понять психологический настрой респондентов на проведение изменений в организации.

3) необходимо выяснить, как первые лица организации оценивают настоящую организационную структуру управления и ее соответствие стратегическим целям и задачам.

4) хотелось бы получить представление о том, каким образом необходимо оптимизировать организационную структуру, чтобы она способствовала достижению поставленных стратегических задач.

Выбор такого способа получения информации как личные интервью основан на предположении, что важную роль при изучении организационной структуры управления железнодорожными станциями Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" играет взаимодействие с первыми лицами организации. Так как руководители - основные "проводники" изменений и "чувствуют" проблемы организации.

Коллективное обсуждение

В рамках метода группового принятия решений (метода круглого стола) предполагается получение информации в рамках следующих четырех фаз при проведении совещания:

- 1) Вступительная фаза - ознакомление участников с решаемой задачей; установление порядка ведения диалога и обсуждения;
- 2) Узловая - свободное высказывание идей и мнений, не опасаясь последствий;
- 3) Итоговая - обобщение и подведение итогов;
- 4) Заключительная - принятие решений.

Привлечение экспертов

Привлечение экспертов осуществлялось с целью проведения экспертизы.

Экспертиза - это мнение, идея или оценка, основанная на опыте специалиста, знаниях предмета исследования и технологий анализа.

Этапы проведения экспертизы:

- 1) Подбор экспертов и выбор методологии обработки результатов их работы;
- 2) Организация работы экспертов по схеме, которая не должна ограничивать мысль и сковывать фантазию;
- 3) Обработка результатов работы экспертов.

К эксперту предъявлены следующие требования: опыт работы в области управления; знание современных методов управления; опыт в области исследования и проектирования организационных структур управления; креативность; умение работать в коллективе.

Глава 3. Анализ организационной структуры управления железнодорожными станциями Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД"

3.1. Железнодорожные станции Мурманского отделения Октябрьской железной дороги ОАО "РЖД" как субъект транспортной отрасли РФ

В России железнодорожный транспорт является одной из крупнейших отраслей хозяйства и основным звеном производственной и социальной инфраструктуры.

Приведем некоторые характеристики состояния и развития железнодорожного транспорта России. Протяженность путей сообщения транспортной системы России по состоянию на начало 2006 г. составляла 85 тыс. км железных дорог общего пользования, 55 тыс. км путей промышленного железнодорожного транспорта.

Объем перевозок грузов железнодорожным транспортом в 2006 году составил 1311 млн. тонн. Грузооборот железнодорожного транспорта в 2006 году - 1951 млрд. тонно-километров. На железнодорожный транспорт пришлось 42,4% грузооборота всех видов транспорта [18].

Железнодорожный транспорт характеризуется определенным типажом транспортных средств (подвижного состава, подвижных единиц) и производственно - технической базой, необходимой для организации эксплуатации, технического обслуживания и ремонта транспортных средств.

В логистической инфраструктуре железнодорожного транспорта принято выделять две основные составляющие.

1) Транспортная сеть:

- железные дороги;

- постоянные технические устройства и сооружения (станции, ремонтные предприятия и т.п., средства управления, связи, автоматики и телемеханики).

2) Подвижной состав.

Мурманское отделение Октябрьской железной дороги (НОД - 5) входит в состав Октябрьской железной дороги - филиала ОАО "РЖД" и включает 52 железнодорожные станции, а также, другие структурные подразделения железной дороги. В ходе данной работы мы рассматриваем только ряд структурных подразделений и железнодорожных станций, расположенных на территории Кандалакшского железнодорожного узла (Приложение 1).

Основной задачей данных железнодорожных станций является организация перевозок пассажиров, багажа, грузобагажа в границах Кандалакшского железнодорожного узла при эффективном использовании имеющихся технических средств и соблюдении требований безопасности движения и охраны труда и окружающей среды.

Объектом исследования в данном проекте является деятельность десяти железнодорожных станций НОД-5 в части осуществления функций управления (Кандалакшский железнодорожный узел: Кандалакша, Белое Море, Ручьи Карельские, Княжая, Ковда, Няозеро, Алакертти, Пинозеро, Полярные Зори, Африканда).

3.2. Анализ внешней и внутренней среды железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги ОАО "РЖД"

Для анализа **внешней среды** железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" была использована методика PEST-анализа, с помощью которого произведена оценка влияния на

деятельность НОД-5 основных политических и правовых, экономических, социальных и технологических факторов.

Эксперты посчитали, что из числа **политических факторов и правовых факторов** наибольшее влияние на деятельность железнодорожных станций НОД-5 на транспортном рынке РФ оказывают следующие:

- политическая стабильность в обществе (влияние которой проявляется в стабилизации национальной валюты, росте среднедушевого дохода и потребления, в том числе и услуг транспортного рынка);

- совершенствования законодательной базы в части регулирования транспортных услуг и тарифов.

Из числа **экономических факторов** на деятельность железнодорожных станций НОД-5, по мнению экспертов, наибольшее влияние оказывают:

- снижение денежных доходов населения, что препятствует росту расходов на все виды товаров и услуг, в том числе - и транспортные услуги;

- экономический кризис в стране, который препятствует ведению коммерческой деятельности;

- налоговая политика, которая может повлечь за собой как активизацию, так и стагнацию деловой активности;

- инфляционные процессы, которые могут оказывать существенное влияние на изменение цен на все виды товаров и услуг.

Социальные и культурные факторы, оказывающие влияние на деятельность железнодорожных станций НОД-5, экспертами были названы следующие:

- увеличение населения и, соответственно, роста доли расходов на все виды товаров и услуг, в том числе - услуг транспорта;

- повышение уровня благосостояния и социальной защищенности населения, что приводит к возрастанию интереса к путешествиям и поездкам, то есть - к повышенному спросу на транспортные услуги;

- развитие транспортной отрасли и транспортной инфраструктуры, что способствует увеличению интереса к транспортной индустрии.

Основным **технологическим фактором**, оказывающим влияние на деятельность железнодорожных станций НОД-5, экспертами был назван такой фактор как:

- общее развитие технологий ИТ (ноу-хау, сервис, проекты автоматизации), что поможет более оперативно решать проблемы, связанные с управлением транспортом и транспортной инфраструктурой.

Результаты PEST - анализа представлены в Приложении 4, а выводы - в пункте 4.1 ДП.

Для анализа **внутренней среды** железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги - филиала ОАО "РЖД" была использована методика SWOT- анализа, с помощью которого произведена оценка сильных и слабых сторон деятельности железнодорожных станций НОД-5, а также угроз и возможностей Компании со стороны внешней среды.

Результаты SWOT- анализа представлены в Приложении 4, а выводы - в пункте 4.1 ДП.

3.3. Диагностика организационной структуры управления

В составе НОД - 5 - Мурманского отделения Октябрьской железной дороги существуют функциональные отделения (Приложение 1).

В настоящее время на участке **НОД-5** функционирует 10 железнодорожных станций, во главе с начальником станции (исключение - станция Ковда, находящаяся под единым руководством начальника станции Княжая).

Железнодорожная станция - пункт, который разделяет железнодорожную линию на перегоны или блок-участки, обеспечивает функционирование инфраструктуры железнодорожного транспорта, имеет путевое развитие, позволяющее выполнять операции по приему, отправлению, обгону поездов, операции по обслуживанию пассажиров и приему, выдаче грузов, багажа, грузобагажа, а при развитых путевых устройствах - выполнять маневровые работы по расформированию и формированию поездов и технические операции с поездами.

Организационная структура управления железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги - филиала ОАО "РЖД" - **линейная** (Приложение 2).

Всего в организационной структуре - 3 или 4 уровня управления (в зависимости от станции):

Уровень 1: НОД - 5 - Мурманское отделение Октябрьской железной дороги (Начальник Отдела перевозок Мурманского отделения Октябрьской железной дороги)

Уровень 2: Начальники станций - осуществляют руководство деятельностью девяти из десяти станций (исключение - станция Ковда). Начальники станций - на станциях: Кандалакша, Белое море, Ручьи Карельские, Княжая, Пинозеро, Полярные Зори, Африканда, Няозеро и Алакуртти.

Уровень 3: Административно - управленческий персонал (АУР) - на станциях Кандалакша (9 человек) и Белое море (1 человек).

Уровень 4: Основной технологический штат (ОТШ) - на всех станциях и вспомогательный технологический штат (ВТШ) - на станции Кандалакша.

Линейная структура управления является простейшей ОСУ, строится на принципах централизма и единоначалия.

Далее рассмотрим функции отдельных структурных единиц - работников железнодорожной станции.

Функции начальника станции (ДС):

1) Прием, отправление и пропуск поездов в соответствии с графиком движения поездов на основании заданий дорожного центра управления перевозками (ДЦУП) и обеспечение перевозок погрузочными ресурсами на основании заданий центра управления местной работой (ЦУМР),

2) Прием к перевозке, погрузка, выгрузка, сортировка и выдача грузов и оформление перевозочных документов, обслуживание железнодорожных путей необщего пользования в соответствии с заключенными договорами,

3) Формирование и расформирование грузовых поездов в соответствии с установленным планом формирования поездов,

4) Организация работы с пассажирскими и почтово-багажными поездами и вагонами,

5) Оказание услуг в соответствии с заключенными договорами, в том числе с организациями-перевозчиками и компаниями-операторами, создание условий для их производственной деятельности на путях общего пользования

6) Контроль за устойчивой работой технических средств и устройств на железнодорожной станции, содержанием зданий и сооружений

7) Передача и прием из информационно-вычислительного центра железной дороги (ИВЦ) информации о грузовых, коммерческих, технических и пассажирских операциях с поездами и вагонами, выполняемых на железнодорожной станции, другой информации о работе железнодорожной станции в зависимости от местных условий;

8) Разработка и выполнение планов и мероприятий по обеспечению безопасности движения поездов, охране труда, техническому обучению и повышению профессиональной подготовки работников железнодорожной станции;

9) Разработка и проведение мероприятий по обеспечению сохранности перевозимых грузов и подвижного состава, улучшению количественных и качественных показателей работы железнодорожной станции;

10) Разработка технико-распорядительного акта и приложений к нему и технологического процесса работы железнодорожной станции;

11) Ведение в установленном порядке учета и отчетности о работе железнодорожной станции;

12) Подготовка хозяйства перевозок и работников железнодорожной станции к работе в зимних условиях, организация бесперебойной работы в период снегопадов и метелей, а также к работе в особый период;

13) Другие функции, обусловленные назначением железнодорожной станции в соответствии с характером ее работы.

Начальник станции находится в непосредственном подчинении начальника отдела перевозок Мурманского отделения Октябрьской железной дороги.

Административно - управленческий персонал (АУР) может быть разделен на три категории работников:

Категория 1 - Заместитель начальника станции по оперативной деятельности, Заместитель начальника станции по грузовой деятельности, Технолог.

Функции:

1. Разработка технико-распорядительных актов работы станций узла (ТРА);
2. Разработка технологических процессов работы станций узла (ТП для станций внеклассных-3 класса), технологических карт (для станций 4-5 класса);

3. Разработка предложений по модернизации, реконструкции станционных устройств, путей, оборудования, в том числе по капитальному ремонту; документальное обеспечение.

4. Оперативное (суточное и сменное) планирование грузовой работы, поездообразования на основе плана формирования; необходимости в подвижном составе для обеспечения погрузки и выполнения задания по техническому плану.

Категория 2 - Инженер по безопасности движения и Инженер по охране труда.

Функции:

1. Соблюдение требований работниками станций руководящих документов: Правил технической эксплуатации железных дорог, Инструкции по движению поездов и маневровой работе, Инструкции по сигнализации и связи, ТРА и ТП станций, Инструкций по ОТ и др.

2. Организация работы станций узла в зимний период; обеспечение БД и ОТ в период проведения ремонтных путевых работ;

3. Разработка инструкций по БД и ОТ; проведение инструктажей работников станций по БД, ОТ, электробезопасности, пожаробезопасности;

Категория 3 - Специалист по управлению персоналом.

Функции:

1. Документальное оформление приема, увольнения, перемещения работников узла;

2. Обучение и повышение квалификации персонала;

3. Оформление документов в соответствии с трудовым законодательством РФ.

Административно - управленческий персонал (АУР) находится в прямом подчинении у Начальника станции.

Основной технологический штат (ОТШ) может быть разделен на две категории:

Категория 1 - Работники хозяйства перевозок: маневровый диспетчер - ДСЦ, дежурный по станции-ДСП, составитель поездов, оператор при дежурном по станции, операторы станционного технологического поста обработки перевозочных документов (СТЦ), операторы поста централизации - ОПЦ.

Функции:

1) Прием, отправление, пропуск поездов, производство маневровой работы в соответствии с действующим графиком движения, планом формирования поездов, существующей технологии работы при соблюдении требований БД и ОТ;

2) Контроль над устойчивой работой технических средств и устройств на станции;

3) Формирование (расформирование) грузовых поездов, в том числе пассажирских и почтово-багажных поездов.

Категория 2 - Работники хозяйства коммерческой работы в сфере грузовых перевозок: приемосдатчики груза и багажа.

Функции:

1) Прием к перевозке грузов, погрузка, выгрузка, выдача груза; контроль над выполнением требований Технических условий погрузки;

2) Обслуживание железнодорожных путей необщего пользования, взаимодействие с клиентами;

3) Осуществление осмотра вагонов, в том числе контроля над сохранностью груза.

Основной технологический штат (ОТШ) находится в прямом подчинении у Административно - управленческих работников станции (на станциях Кандалакша и Белое море) и у Начальников станций (на остальных станциях).

Вспомогательный технологический штат (ВТШ) включает в себя таких работников как:

1) Аккумуляторщик.

Функции: Обеспечение устойчивой работы сигнальных фонарей (зарядка, замена составляющих).

2) Кладовщик.

Функции: Хранение, выдача, учет материалов, инвентаря и т.п.

3) Электромонтер.

Функции: Обеспечение устойчивой работы электрооборудования (ремонт и замена неисправного оборудования).

Вспомогательный технологический штат (ВТШ) присутствует только на станции Кандалакша (3 человека), находится в прямом подчинении у Административно - управленческих работников станции.

Численность персонала станций представлена в таблице 1 Приложения 3.

Численность персонала составляет 213 человек, из них: начальники станций - 9 человек, административно-управленческие работники - 10 человек, ОТШ - 191 человек, ВТШ - 3 человека.

Затраты на оплату труда одного человека в месяц составляют: начальник станции - 91 тыс. руб., АУР - 62 тыс. руб., ОТШ - 54,4 тыс. руб., ВТШ - 19 тыс. руб. Фонд оплаты труда - 11 894, 5 тыс. руб. в месяц.

3.4. Анализ целей организации

При анализе целей железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги - филиала ОАО "РЖД" необходимо учитывать, что цели деятельности территориального центра направлены на достижение целей Отделения Мурманской железной дороги (НОД-5). Поэтому необходимо выделить глобальную цель Отделения Мурманской железной дороги.

Глобальная цель Отделения Мурманской железной дороги - это организация перевозок пассажиров, багажа, грузобагажа в границах Мурманского отделения при эффективном использовании имеющихся технических средств и соблюдении требований безопасности движения и охраны труда.

Реализация глобальной цели заключается в реализации целей деятельности каждого структурного подразделения Мурманской железной дороги, в том числе главной цели деятельности каждой из десяти железнодорожных станций, входящих в состав НОД - 5.

Цели первого уровня - это цели деятельности железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги ОАО "РЖД".

Цель деятельности каждой станции имеет долгосрочный характер и направлена на поддержание эффективной деятельности станции во внешней среде.

Основными требованиями к работе железнодорожной станции являются обеспечение безопасности движения поездов и маневровой работы, безопасности труда работников ОАО "РЖД" и пассажиров, сохранности грузов и подвижного состава, обеспечение охраны окружающей природной среды, противопожарной безопасности и организация антитеррористической деятельности, улучшение условий труда и повышение социальной защиты работников станций, повышение культуры производства.

Целью функционирования отдельной железнодорожной станции является обеспечение перевозок грузов, пассажиров, багажа, грузобагажа, направленное на выполнение корпоративных задач, связанных с повышением эффективности перевозок.

Для достижения цели функционирования отдельной железнодорожной станции решается ряд задач, которые входят в круг функций начальника каждой из десяти станций НОД - 5. Это - **цели второго уровня**.

Можно выделить следующие цели второго уровня:

- 1) Управление грузовой деятельностью железнодорожной станции
- 2) Содержание и ремонт сооружений и технических устройств железнодорожной станции
- 3) Материально-техническое обеспечение железнодорожной станции
- 4) Информационное обеспечение деятельности станции
- 5) Ведение учета и отчетности
- 6) Управление персоналом
- 7) Обеспечение безопасности движения поездов
- 8) Охрана труда
- 9) Разработка технико-распорядительных документов

На **третьем уровне** происходит декомпозиция целей второго уровня в соответствии с конкретными технологическими задачами в пределах каждой из целей второго уровня. То есть цель второго уровня распадается на ряд целей третьего уровня. Цели третьего уровня - есть цели административно - управленческих работников станции. Каждую цель можно разбить на другие цели, которые бы отвечали основной парадигме управления: *планирование, организация, мотивация и контроль*.

На **четвертом уровне** происходит декомпозиция целей третьего уровня в соответствии с конкретными технологическими задачами в пределах каждой из целей третьего уровня. Цели четвертого уровня - есть цели Основного технологического штата (ОТШ) и цели Вспомогательного технологического штата (ВТШ).

В зависимости от требований к технологии работы на железнодорожной станции сменными работниками и рабочими выполняются технические, грузовые, коммерческие и пассажирские операции.

К техническим операциям относятся: прием, отправление, обгон, скрещение и пропуск поездов всех категорий, маневровая работа (прицепка/отцепка, подача/уборка вагонов и другие), сортировочная работа, формирование и расформирование поездов в соответствии с планом формирования для данной железнодорожной станции, техническое обслуживание составов поездов и устранение выявленных неисправностей вагонов, смена локомотивов и локомотивных бригад, промывка/пропарка, экипировка вагонов, подготовка вагонов к погрузке.

К грузовым операциям относятся: сортировка, погрузка, выгрузка, подготовка вагонов к перевозке конкретного груза.

К коммерческим операциям относятся: прием груза к перевозке, взвешивание, хранение, выдача и переадресовка грузов, оформление перевозочных документов, коммерческий осмотр составов поездов и устранение коммерческих неисправностей, пломбирование вагонов, транспортно-экспедиционное обслуживание.

К пассажирским операциям относятся: обслуживание пассажиров, прием и выдача багажа и почты, погрузка и выгрузка багажа и почты.

К пассажирским техническим операциям относятся: техническое обслуживание и экипировка пассажирских составов, отстой пассажирских составов, ремонт пассажирских вагонов, маневровая работа с пассажирскими составами (вагонами).

Конечный продукт деятельности железнодорожной станции - вклад в транспортную услугу отделения железной дороги, железной дороги и в целом ОАО "РЖД".

Глава 4. Выводы по результатам исследования

4.1. Результаты анализа внешней и внутренней среды организации

По результатам PEST-анализа можно сделать следующие выводы:

Значительное влияние на рынок транспортных услуг оказывают политические и правовые (общий итог - + 36,5 баллов) факторы. При этом влияние данных факторов в настоящее время положительное. Политическая обстановка в России способствуют развитию рынка транспортных услуг.

Социальные и культурные, а также технологические факторы оказывают менее значительное положительное влияние на развитие рынка транспортных услуг (общий итог - + 31,5 и +33 балла соответственно).

Незначительное влияние на рынок транспортных услуг оказывают экономические факторы (общий итог - +12,7 баллов).

Сильными сторонами железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги ОАО "РЖД" как субъекта транспортной отрасли РФ, которые будут способствовать успешному развитию на российском рынке транспортных услуг, являются:

- 1) Профессиональный кадровый ресурс;
- 2) Стабильность финансового положения;
- 3) Применение прогрессивных технологий;

4) Железнодорожные станции Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" функционируют в составе крупнейшего в России Холдинга ОАО "РЖД".

У железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги - филиала ОАО "РЖД" есть все возможности для достижения поставленных целей. Среди основных таких возможностей:

- 1) Рост рынка транспортных услуг;
- 2) Использование периода общего реформирования ОАО "РЖД";
- 3) Развитие технологий ИТ (ноу-хау, сервис, проекты автоматизации);
- 4) Развитие партнерских отношений с компаниями - перевозчиками грузов;
- 5) Проекты Правительства РФ, связанные с реконструкцией транспортной отрасли РФ и финансирование таких проектов.

4.2. Достоинства и недостатки существующей организационной структуры

Достоинства:

- 1) Высокий уровень ответственности начальников станций.
- 2) Эффективное оперативное руководство деятельностью станций.

Проблемы организационной структуры управления железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги - филиала ОАО "РЖД":

- 1) Недостаточный уровень квалификации начальников станций 4-5 класса.
- 2) Проблемы с замещением начальников станций 3-5 класса: отсутствие штатного заместителя; отвлечение дежурных по станции от основной деятельности, как следствие: рост сверхурочных часов работы и т.д.
- 3) Отсутствие в штатном расписании инженерно-технических работников на станциях (2-5 класса), которые могли бы выполнять следующие функции: составление техническо-распорядительных актов работы станций и технологических процессов работы станций; работа с персоналом; вопросы охраны труда и безопасности движения; ведение делопроизводства.
- 4) Жесткое закрепление штатных должностей за каждой станцией отделения дороги. Отсутствие гибкости управления.
- 5) Проблема воспитания лидерских качеств у 9 начальников станций.
- 6) Информационная перегрузка начальников станций, что связано с отсутствием горизонтальных связей.
- 8) Высокий уровень затрат на содержание аппарата управления.

По результатам диагностики ОСУ было выявлено, что многие функции управления дублируются, отсутствует единая политика в области обеспечения производственной и других видов деятельности станций, отсутствует "единый" центр ответственности, авторитет руководства довольно слаб и требует укрепления.

Таким образом, можно говорить о необходимости реформирования организационной структуры управления железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги - филиала ОАО "РЖД"

Глава 5. Управленческие следствия (рекомендации)

5.1. План оптимизации организационной структуры управления

Основой третьего этапа осуществляемой "Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте" (2006 – 2010 гг.) является создание эффективной системы корпоративного управления ОАО "РЖД" как вертикально интегрированного холдинга, которая смогла бы обеспечить целостное воплощение принципов надлежащей корпоративной практики во всех организационно-управленческих звеньях деятельности Компании.

Для эффективной реализации миссии и стратегических целей развития Холдинга "РЖД" в условиях его территориальной масштабности деятельности крайне важно построить эффективную и сбалансированную систему корпоративного управления Холдинга "РЖД", включающую в себя центры корпоративной ответственности с их местонахождением не только в Москве, но и в регионах.

Распоряжением Президента Компании ОАО "РЖД" В.И. Якунина от 10 июля 2008 года Октябрьская железная дорога определена пилотным полигоном проекта "Реализация концепции системы управления компании холдингового типа, образуемой в результате реформирования ОАО "РЖД".

В рамках деятельности территориального центра (железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги - филиала ОАО "РЖД") существуют следующие управленческие проблемы, связанные с существующей структурой управления:

1) Информационная перегрузка начальников станций, что связано с отсутствием горизонтальных связей.

2) Высокий уровень затрат на содержание аппарата управления.

3) Недостаточный уровень квалификации начальников станций 4-5 класса.

4) Проблема воспитания лидерских качеств у 9 начальников станций.

5) Проблемы с замещением начальников станций 3-5 класса: отсутствие штатного заместителя; отвлечение дежурных по станции от основной деятельности, как следствие: рост сверхурочных часов работы и т.д.

6) Жесткое закрепление штатных должностей за каждой станцией отделения дороги. Отсутствие гибкости управления.

Предлагается оптимизировать существующую структуру управления путем объединения десяти станций Участка Отделения Мурманской железной дороги в единый железнодорожный узел с центром управления на станции Кандалакша (Приложение 2).

Цели реструктуризации ОСУ железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги - филиала ОАО "РЖД":

1) Создание централизованной структуры управления на принципах единоначалия и авторитета лидера;

2) Сокращение затрат на содержание аппарата управления;

3) Повышение квалификации управленческого персонала;

4) Формирование единой политики по всем видам управленческой деятельности;

5) Сокращение уровней управления;

6) Обеспечение оперативного руководства всех станций, в том числе - своевременное решение проблем без наличия лишних бюрократических формальностей;

7) Формирование организационной структуры, исходя из принципов целеполагания и управления организацией по целям.

Для реструктуризации организационной структуры управления выбран системный подход, в рамках которого учитываются такие принципы управления как:

1) Любая система управления - это система элементов управления и многочисленные связи между ними. То есть структура управления с единым центром управления должна способствовать гибкости системы.

2) Динамика процессов управления, то есть целенаправленная деятельность руководителей и исполнителей требует взаимной согласованности и непротиворечивости решений. Таким образом, решения руководителей, принятые для достижения целей их деятельности, обязательны для исполнения на уровне каждой станции в соответствии с целью руководителя.

3) Цели организации постоянно меняются во времени, поэтому необходимы гибкость и адаптивность. Единый ж/д узел позволит обеспечить большую стабильность организации во внешней среде.

В процессе реструктуризации структуры управления, структура управления железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги - филиала ОАО "РЖД" станет **линейно-функциональной**. Особенностью линейно - функциональной структуры является наличие функциональных руководителей (четырёх заместителей Начальника ж/д узла): Зам. ДС по оперативной деятельности; Зам. ДС по грузовой деятельности; Зам. ДС по безопасности; Зам. ДС по кадрам и управлению персоналом.

Функциональные руководители осуществляют функции в соответствии с целями их деятельности, осуществляя управление всеми станциями, входящими в ж/д узел.

На каждой из станций ж/д узла деятельность осуществляют Основного технологического штата (ОТШ) и цели Вспомогательного технологического штата (ВТШ), непосредственно выполняя свои функции.

5.2. Мероприятия оптимизации

Предлагается внедрить систему управления по целям. При этом цели железнодорожного узла с центром управления на станции Кандалакша могут быть определены следующим образом.

Глобальная цель ж/д узла - организация перевозок пассажиров, багажа, грузобагажа в границах Участка Мурманского отделения при эффективном использовании имеющихся технических средств и соблюдении требований безопасности движения и охраны труда. Это цель первого уровня - **цель Начальника ж/д узла (станции Кандалакша):**

Цели второго уровня управления могут носить ярко выраженный системный характер. То есть все цели первого уровня могут быть разделены на несколько групп, в рамках которых будут сформированы цели входа ж/д узла; цели процесса ж/д узла; цели выхода ж/д узла; цели системы.

Цели второго уровня управления - это цели Заместителей Начальника ж/д узла (станции Кандалакша):

1) Управление грузовой деятельностью станций, объединенных в единый ж/д узел - *Зам. ДС по грузовой деятельности;*

2) Содержание и ремонт сооружений и технических устройств станций, объединенных в единый ж/д узел - *Зам. ДС по оперативной деятельности;*

3) Материально-техническое обеспечение станций, объединенных в единый ж/д узел - *Зам. ДС по оперативной деятельности;*

4) Информационное обеспечение деятельности станций, объединенных в единый ж/д узел - *Зам. ДС по оперативной деятельности;*

5) Ведение учета и отчетности станций, объединенных в единый ж/д узел - *Бухгалтерия /Финансово-экономический отдел;*

6) Управление персоналом станций, объединенных в единый ж/д узел - *Зам. ДС по кадрам и управлению персоналом;*

7) Обеспечение безопасности движения поездов станций, объединенных в единый ж/д узел - *Зам. ДС по безопасности;*

8) Охрана труда на станциях, объединенных в единый ж/д узел - *Зам. ДС по безопасности;*

9) Разработка технико-распорядительных документов станций, объединенных в единый ж/д узел - *Зам. ДС по оперативной деятельности.*

Цели третьего уровня управления - это цели Основного технологического штата (ОТШ) и цели Вспомогательного технологического штата (ВТШ) станций. Для достижения целей деятельности ОТШ и ВТШ осуществляют технические, грузовые, коммерческие и пассажирские операции.

5.3. Оценка эффективности проекта по оптимизации структуры управления

Эффективность проекта по оптимизации структуры управления железнодорожных станций Мурманского отделения Октябрьской железной дороги - филиала ОАО "РЖД" можно оценить с нескольких позиций.

1) **Управленческая эффективность** заключается в построении организационной структуры управления согласно целям организации и каждой структурной единицы.

2) **Организационная эффективность** выражается в сокращении уровней управления. Все управленческие решения принимаются в рамках железнодорожного узла - станции Кандалакша. Что в значительной мере облегчает планирование и контроль отдельных направлений деятельности.

3) **Экономическая эффективность** выражается в сокращении затрат на оплату труда работников станций.

Численность персонала станций, согласно плану оптимизации ОСУ, представлена в таблице 2 Приложения 3.

Численность персонала составит 209 человек, из них: начальники станций - 1 человек, административно-управленческие работники - 14 человек, ОТШ - 191 человек, ВТШ - 3 человека.

Затраты на оплату труда одного человека в месяц составят: начальник станции - 91 тыс. руб., АУР - 62 тыс. руб., ОТШ - 54,4 тыс. руб., ВТШ - 19 тыс. руб. Фонд оплаты труда - 11 414, 3 тыс. руб. в месяц.

Экономия затрат на оплату труда составит 480, 2 тыс. руб. в месяц или 5 762,3 тыс. руб. в год.

Список источников

1. Литература

1. Акофф Р.Л. Акофф о менеджменте./Пер с англ.- Спб.: Питер, 2002. – 412с.
2. Алексеев С.И. Исследование систем управления: Учебное пособие – М.: МЭСИ, 2007. – 128с.
3. Анфилатов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А. Системный анализ в управлении/Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 315с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - Спб.: Питер, 2009.-848с.
5. Волгогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М., 2004. – 256с.
6. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – Спб.: Питер, 2006. – 322с.
7. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 284с.
8. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учебное пособие для ВУЗов. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 415с.
9. Игнатьева А. В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 740с.
10. Карташова Л.В. и др. Организационное поведение. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 512с.
11. Коротков Э.М. Исследование систем управления. – М.: ООО "Издательско-консалтинговая компания "ДеКА", 2000. – 288с.
12. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Фрэй Л., Рэнделл Р. – М.: Альпина, 2002. - 591с.
13. Мильнер В.З. Организационное проектирование. Анализ и формирование организационных структур управления. - М.: ЮНИТИ, 2006. – 314с.
14. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий.- Спб.: Питер, 2007. - 420с.
15. Мишин В. М. Исследование систем управления. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 412с.
16. Пол Леви, Билл Мунк, Роберт Киган и др. Корпоративная культура и управление изменениями Harvard Business Review on Culture and Change (Серия: Классика Harvard Business Review Антология). - М.: Юрайт, 2006. - 132с
17. Репин В.В., Елиферов ВТ. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 347с.
18. Россия в цифрах. 2007: Краткий стат. Сборник/Росстат. - М., 2007. - 514 с.
19. Смолкши А.М. Менеджмент: основы организации. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 342с.
20. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити, 2005. – 576 с.
21. Управление организацией./Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 284с.

2. Документы Филиала ОАО "РЖД"

22. Организационная структура управления Филиала ОАО "РЖД"
23. Штатное расписание железнодорожных станций в составе Филиала ОАО "РЖД"
24. Положение о Мурманском отделении Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД"
25. Устав Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД"
26. Положение о железнодорожной станции, утвержденное ОАО «РЖД» № ВМ-12182 от 29.12.2006г.
27. Комплект положений о подразделениях Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД"
28. Комплект должностных инструкций сотрудников Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД"
29. Сводка о текучести кадров Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" за 2008 год
30. Отчеты и аналитические сводки Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" за 2008 год
31. Планы работ по совершенствованию деятельности Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" на 2009-2010гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

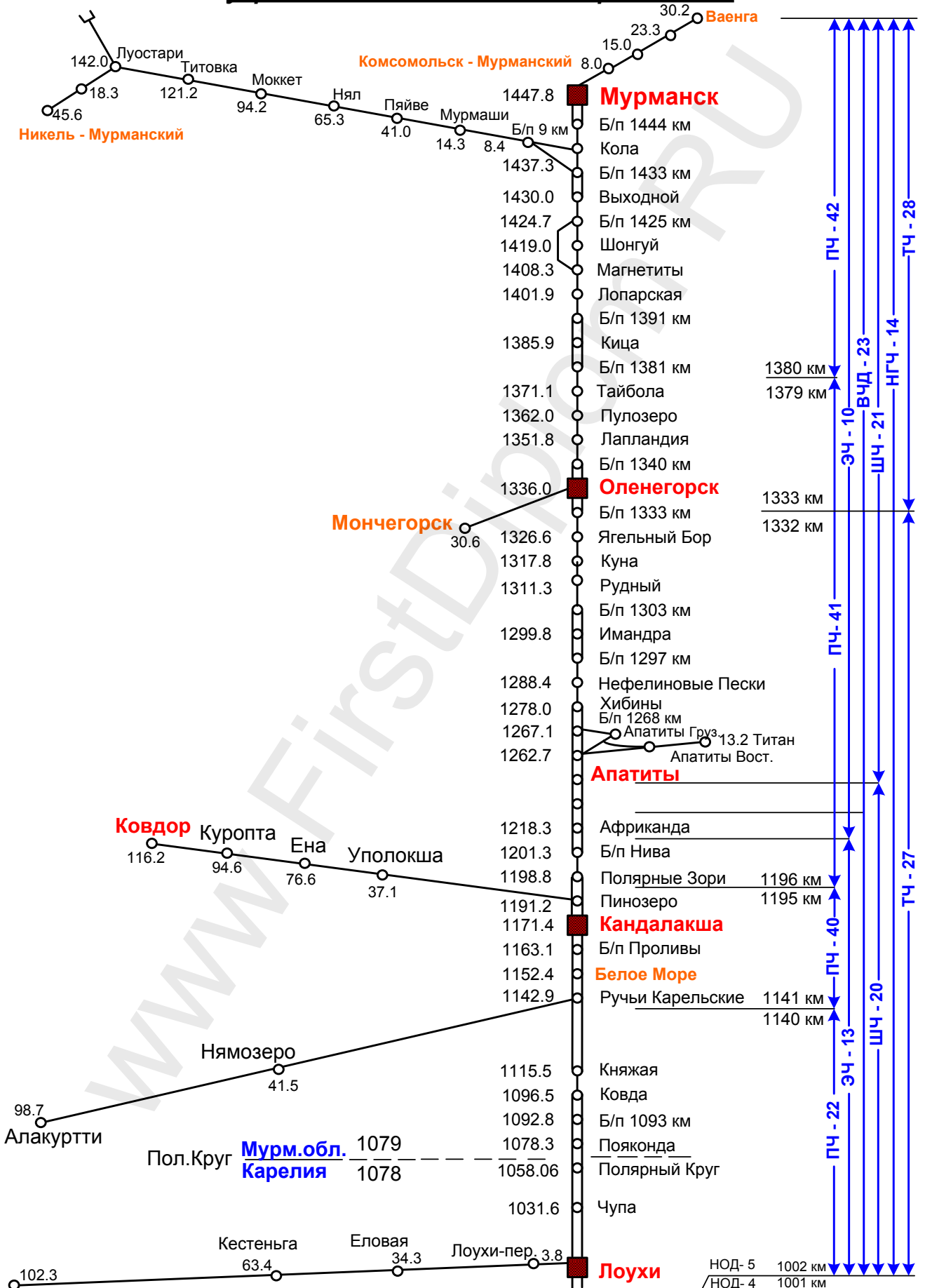
Состав подразделений Мурманского Отделения Октябрьской
железной дороги ОАО "РЖД" (НОД - 5)

Сокращенное наименование	Подразделение	Функции подразделения	Численность персонала
ТЧ	Локомотивное депо	Своевременная выдача локомотивов и локомотивных бригад; ремонт и техническое обслуживание локомотивов;	1500 ед.
ТЧР	Ремонтное локомотивное депо	Выдача исправного локомотивного парка, отвечающего современным требованиям	600 ед.
ТЧЭ	Эксплуатационное локомотивное депо	Обеспечение квалифицированными локомотивными бригадами	800 ед.
ВЧД	Вагонное депо	Обеспечение исправным подвижным составом; технический осмотр составов по прибытию, отправлению	1800 д.
ВЧДР	Ремонтное вагонное депо	Обеспечение исправным подвижным составом;	300 ед.
ВЧДЭ	Эксплуатационное вагонное депо	Технический осмотр составов по прибытию, отправлению (в пути следования)	400 ед.
ПЧ	Дистанция пути	Содержание железнодорожных путей и искусственных сооружений в годном для эксплуатации состоянии	385 ед.
ЭЧ	Дистанция энергоснабжения	Содержание устройств энергоснабжения в исправном для эксплуатации состоянии, обеспечение бесперебойной подачи электроэнергии на объекты ж.д.	310 ед.
ШЧ	Дистанция сигнализации, связи и блокировки	Содержание устройств сигнализации, централизации и блокировки в исправном состоянии	235 ед.
НГЧ	Дистанция гражданских сооружений	Содержание зданий и сооружений	150 ед.
ДОП	Дирекция пассажирских перевозок	Организация пассажирских (пассажирское и пригородное движение) перевозок, обслуживание пассажиров на вокзалах, в билетных кассах и в пути следования	500 ед.
ВЧ	Вагонная часть	Обеспечение обслуживания пассажиров в пути следования	150 ед.
"Карелпригород"	Компания "Карелпригород"	Организация пригородных перевозок	60 ед.

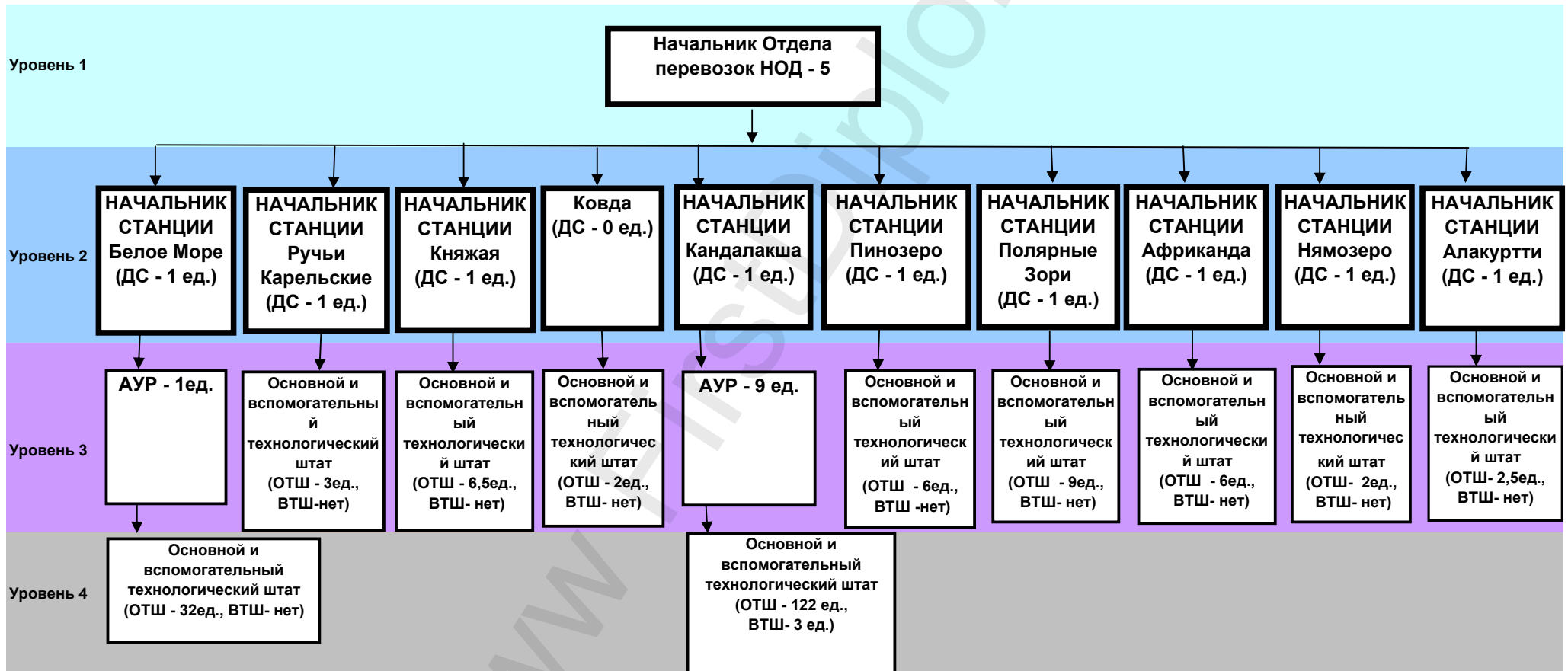
ДЖВ	Дирекция железнодорожных вокзалов	Организация обслуживания пассажиров на вокзалах железнодорожного узла	30 ед.
МЧ	Механизированная часть	Погрузо-разгрузочные операции с контейнерами, взаимоотношения с грузоотправителями (грузополучателями)	75 ед.
НАТБ	Автобаза	Обеспечение служебным автомобильным транспортом	300 ед.
КД	Кадровый центр	Обеспечение служебным автомобильным транспортом	150 ед.
НОДХ	Административно-хозяйственная часть	Материально-техническое обеспечение объектов ж.д. транспорта в границах Мурманского отделения	40 ед.

железнодорожные станции:			
1 класса	Кандалакша	* прием, отправление и пропуск поездов; * погрузка, выгрузка, сортировка, прием и выдача грузов, * фортирование, расформирование поездов; * организация работы с пассажирскими поездами; * контроль за устойчивой работой технических средств; * взаимоотношения с грузоотправителями (грузополучателями).	135 ед.: ДС-1 ед.; АУР - 10 ед.; сменные работники-121 ед.; рабочие-3 ед.
2 класса	Белое Море		34 ед.: ДС-1 ед., АУР - 1 ед., сменные работники-32 ед.
5 класса	Ручьи Карельские		4 ед.: ДС-1 ед., сменные работники-3 ед.
4 класса	Княжая		7,5 ед.: ДС-1 ед., сменные работники-6,5 ед.
5 класса	Ковда		2 ед.: сменные работники-2 ед.
5 класса	Пинозеро		7 ед.: ДС-1 ед., сменные работники-6 ед.
4 класса	Полярные Зори		10 ед.: ДС-1 ед., сменные работники-9 ед.
5 класса	Африканда		7 ед.: ДС-1 ед., сменные работники-6 ед.
5 класса	Нямозеро		3 ед.: ДС-1 ед., сменные работники-2 ед.
5 класса	Алакуртти		3,5 ед.: ДС-1 ед., сменные работники-2,5 ед.

**Схема Мурманского территориального центра Дирекции
управления движением Октябрьской ж.д.**

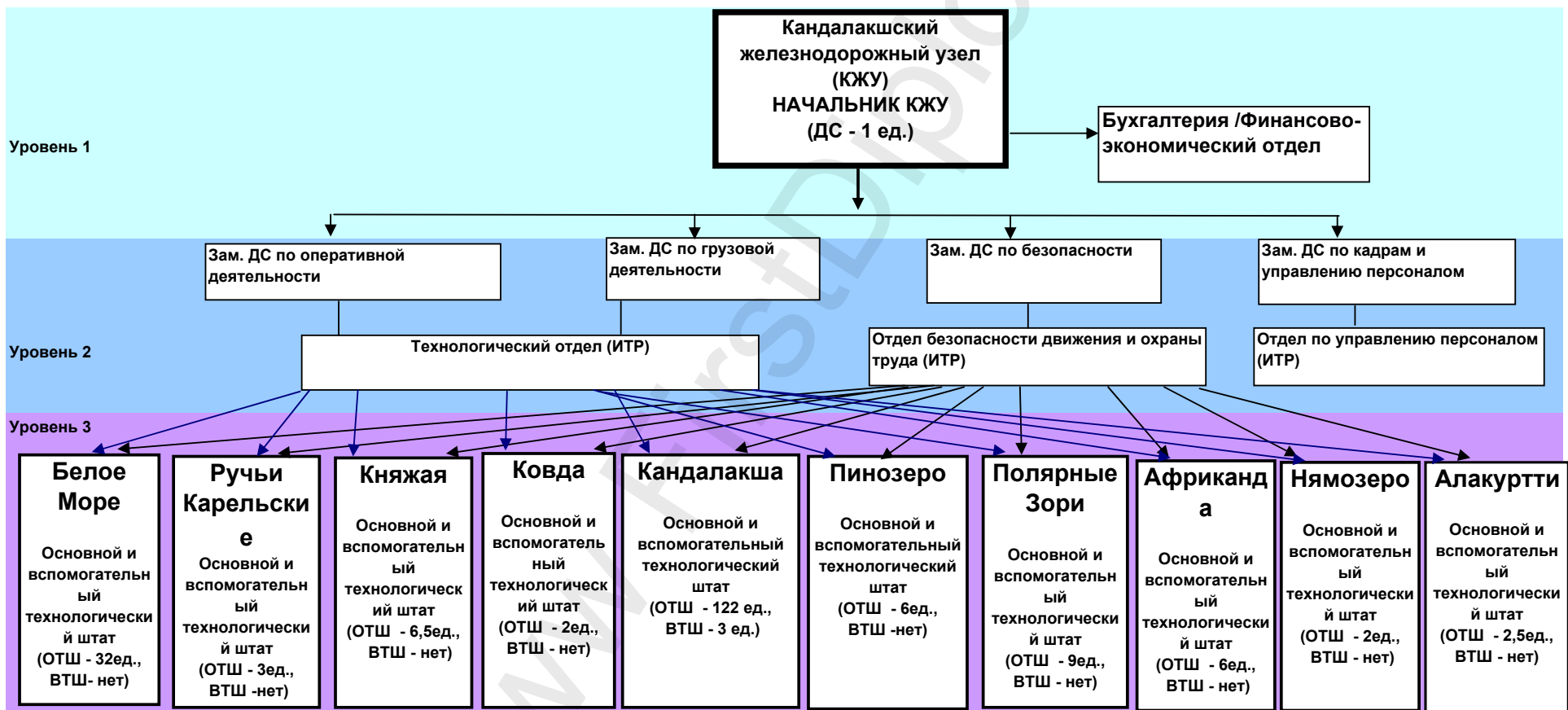


ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Организационная структура управления (ФАКТ)



*линейная ОСУ

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Организационная структура управления (ПЛАН)



*линейно - функциональная ОСУ

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

**ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ СТАНЦИЙ НОД - 5**

www.FirstDiplom.RU

Таблица 1

Численность персонала железнодорожных станций НОД -5

Объект	Название станции	Количество человек (факт)				Всего, чел.
		Начальник станции (ДС)	Админ.-упр. работники (АУР)	Основной технологический штат (ОТШ)	Вспомогательный технологический штат (ВТШ)	
станция 1	Кандалакша	1	9	122	3	135
станция 2	Белое море	1	1	32	0	34
станция 3	Ручьи Карельские	1	0	3	0	4
станция 4	Княжая	1	0	6,5	0	7,5
станция 5	Пинозеро	1	0	6	0	7
станция 6	Ковда	0	0	2	0	2
станция 7	Полярные Зори	1	0	9	0	10
станция 8	Африканда	1	0	6	0	7
станция 9	Нямозеро	1	0	2	0	3
станция 10	Алакургтти	1	0	2,5	0	3,5
Всего:		9	10	191	3	213

Таблица 2

Численность персонала железнодорожных станций НОД -5 (план)

Объект	Название станции	Количество человек (план)				Всего, чел.
		Начальник станции (ДС)	Админ.-упр. работники (АУР)	Основной технологический штат (ОТШ)	Вспомогательный технологический штат (ВТШ)	
ж/д узел	Кандалакшский железнодорожный узел (КЖУ)	1	14	122	3	140
станция 1	Белое море			32	0	32
станция 2	Ручьи Карельские			3	0	3
станция 3	Княжая			6,5	0	6,5
станция 4	Пинозеро			6	0	6
станция 5	Ковда			2	0	2
станция 6	Полярные Зори			9	0	9
станция 7	Африканда			6	0	6
станция 8	Нямозеро			2	0	2
станция 9	Алакургтти			2,5	0	2,5
Всего:		1	14	191	3	209

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

РЕЗУЛЬТАТЫ PEST И SWOT - АНАЛИЗА
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ СТАНЦИЙ МУРМАНСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ
ОКТЯБРЬСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ - ФИЛИАЛА ОАО "РЖД"

PEST - АНАЛИЗ

Группа факторов	События/ факторы	Опасность / возможность	Вероятность события или проявления фактора	Важность фактора или события	Влияние на Компанию
Политические и правовые	сохранение политической стабильности в обществе	+	5,5	8,0	+44,0
	резкое обострение политической нестабильности	-	3,0	8,0	-24,0
	совершенствование законодательной базы в части регулирования транспортных услуг и тарифов	+	7,0	4,5	+31,5
	отсутствие совершенствования законодательной базы в части регулирования транспортных услуг и тарифов	-	5,0	3,0	-15,0
Экономические	увеличение денежных доходов населения и юридических лиц	+	5,5	8,0	+44,0
	снижение денежных доходов населения и юридических лиц	-	3,0	8,0	-24,0
	развитие экономического кризиса	-	3,5	6,0	-21,0
	стабилизация экономической ситуации	+	5,0	7,5	+37,5
	стабильность налоговой политики и невысокое налоговое бремя	+	7,0	3,0	+21,0
	нестабильность налоговой политики и высокое налоговое бремя	-	3,5	4,5	-15,8
	рост инфляции (инфляция будет гораздо выше прогнозируемого уровня)	-	9,0	4,0	-36,0

	сохранение существующих темпов инфляции	+	1,0	7,0	+7,0
Социальные и культурные	увеличение населения	+	7,0	5,5	+38,5
	уменьшение населения	-	2,0	5,5	-11,0
	повышение уровня благосостояния и социальной защищенности населения	+	2,0	8,0	+16,0
	снижение уровня благосостояния и социальной защищенности населения	-	6,0	8,0	-48,0
	развитие транспортной отрасли и транспортной инфраструктуры	+	7,5	9,0	+67,5
	отсутствие развития транспортной отрасли и транспортной инфраструктуры	-	3,5	9,0	-31,5
Технологические	общее развитие технологий IT (ноу-хау, сервис, проекты автоматизации)	+	7,5	6,0	+45,0
	отсутствие общего развития технологий IT (ноу-хау, сервис, проекты автоматизации)	-	2,0	6,0	-12,0

SWOT - АНАЛИЗ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
1. Профессиональный кадровый ресурс	1. Недостатки технического обучения
2. Стабильность финансового положения	2. Изношенность ОПФ и транспортной инфраструктуры
3. Применение прогрессивных технологий	3. Недостаток финансирования капитальных проектов в части улучшения состояния основных производственных фондов и транспортной инфраструктуры
4. Железнодорожные станции Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" функционируют в составе крупнейшего в России Холдинга ОАО "РЖД"	4. Сложности управления на региональном уровне - многочисленность кадров и отсутствие единой политики
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
1. Рост рынка транспортных услуг	1. Увеличение на транспортном рынке компаний, оказывающих транспортные услуги
2. Использование периода общего реформирования ОАО "РЖД"	2. Принятие РФ законодательных актов, которые так или иначе ограничивают полномочия предприятий транспортной отрасли
3. Развитие технологий ИТ (ноу-хау, сервис, проекты автоматизации)	3. Изменение структуры налоговых тарифов в отношении транспортных услуг
4. Развитие партнерских отношений с компаниями - перевозчиками грузов	4. Политическая нестабильность в обществе
5. Проекты Правительства РФ, связанные с реконструкцией транспортной отрасли РФ и финансирование таких проектов	5. Возрастание экономических рисков в условиях кризиса
	6. Повышение цен на основные сырье и материалы поставщиков, используемые в процессе оказания транспортных услуг

		ВОЗМОЖНОСТИ					УГРОЗЫ					
		Рост рынка транспортных услуг	Использование периода общего реформирования ОАО "РЖД"	Развитие технологий IT (ноу-хау, сервис, проекты автоматизации)	Развитие партнерских отношений с компаниями - перевозчиками грузов	Проекты Правительства РФ, связанные с реконструкцией транспортной отрасли РФ и финансирование таких проектов	Увеличение на транспортном рынке компаний, оказывающих транспортные услуги	Принятие РФ законодательных актов, которые так или иначе ограничивают полномочия предприятий транспортной отрасли	Изменение структуры налоговых тарифов в отношении транспортных услуг	Политическая нестабильность в обществе	Возрастание экономических рисков в условиях кризиса	Повышение цен на основные сырье и материалы поставщиков, используемые в процессе оказания транспортных услуг
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Профессиональный кадровый ресурс		Сохранение квалифицированного персонала									
	Стабильность финансового положения					Получение дополнительных финансовых средств						
	Применение прогрессивных технологий									Снижение затрат		
	Железнодорожные станции Мурманского отделения Октябрьской железной дороги – филиала ОАО "РЖД" функционируют в составе крупнейшего в России Холдинга ОАО "РЖД"				Укрепление имиджа ОАО "РЖД"							

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Недостатки технического обучения			Внедрение новых технологий обучения								
	Изношенность ОПФ и транспортной инфраструктуры					Направление финансовых ресурсов на финансирование проектов воспроизводства инфраструктуры						
	Недостаток финансирования капитальных проектов в части улучшения состояния основных производственных фондов и транспортной инфраструктуры					Направление финансовых ресурсов на финансирование проектов воспроизводства ОПФ						
	Сложности управления на региональном уровне - многочисленность кадров и отсутствие единой политики		Выделение непрофильной деятельности									